

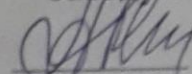
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

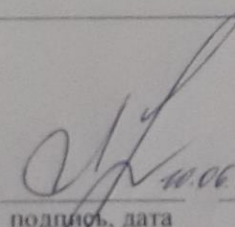
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации (в сфере услуг, в том числе
торговле)»

«Анализ и оценка эффективности системы управления предприятия»

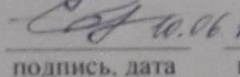
на материалах ООО «Зайка Моя»

Научный
руководитель

 10.06.16, доцент, канд. экон. наук
подпись, дата должность, ученая степень

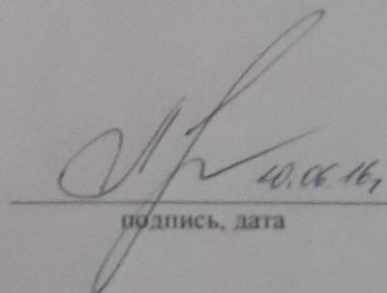
Л.А.Коношенко
инициалы, фамилия

Выпускник

 10.06.16, 451203125 МО-12-3
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы

М.С. Чашина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 10.06.16,
подпись, дата

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы современного управления бизнес организациями	5
1.1 Организация как объект управления. Особенности системы управления	5
1.2 Эффективность управления в торговой организации	13
Вывод	26
 Заключение	 67
Список использованных источников	70

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление понимается, как некоторый процесс такого целенаправленного воздействия субъекта на объект управления с целью достижения определенных результатов. Управление и его развитие обусловлено в первую очередь определением миссии, стратегии, ценностей предприятия на основе анализа прошлого опыта и видения будущего, а это является главным требованием для создания эффективной системы управления в организации. Эффективность функционирования любого экономического объекта вследствие возрастающей сложности, комплексности и усиления взаимосвязей в большей мере зависит от качества использования существующей системы управления. Повышение качества системы управления предприятия может быть достигнуто при проведении исследования всех сторон внешней и внутренней деятельности организации. В этом случае систему управления определяют как подсистему предприятия, составными частями которой являются группы взаимодействующих лиц, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия и выходов, при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия.

Современные тенденции развития организаций предполагают совершенствование системы управления как одной из главных составляющих нематериальных активов предприятия, особенно это актуально в период кризиса в стране, сокращения реальных доходов населения и прочих неблагоприятных тенденций. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятия является важным элементом разработки проектных и плановых управленческих решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующего современного менеджмента, проектов или плановых мероприятий, которые разрабатываются на предприятии. В настоящее время многие предприятия сферы услуг не уделяют должного внимания оценке системы управления, что приводит к снижению их

управленческой эффективности, экономических показателей, поэтому тема работы является актуальной.

Целью выполнения работы является анализ и оценка системы управления предприятия ООО «Зайка Моя», а также разработка предложений по совершенствованию системы управления.

Следовательно, предметом исследования выступают управленческие отношения по поводу повышения эффективности системы управления предприятия. Объект защиты – торговое предприятие (общество с ограниченной ответственностью «Зайка Моя».)

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы современного управления бизнес организациями: понятие организации, особенности системы управления и т.д.;
- оценить факторы организационной среды предприятия;
- проанализировать существующую систему управления деятельностью ООО «Зайка Моя»;
- выявить проблемы в существующей системе управления деятельностью ООО «Зайка Моя»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления деятельностью ООО «Зайка Моя»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по социально-экономическим параметрам.

Предметом защиты в работе являются предложения по совершенствованию системы управления деятельностью торгового предприятия ООО «Зайка Моя».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы – 77 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована 13 рисунками; 34 таблицами, одним приложением. Список использованных источников в работе включает в себя 48 наименований.

1 Теоретические основы современного управления бизнес организациями

1.1 Организация как объект управления. Особенности системы управления

В настоящее время деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответственные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей.

Общее управление – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распоряжением, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений [32].

Термин «организация» имеет различные трактовки у разных авторов.

По мнению А.И. Долгова, под организацией часто понимают процесс деятельности по упорядочению элементов того или иного объекта в пространстве и времени [15].

Организация, по мнению В.В. Борисовой, – сложный механизм. Здесь переплетаются и учитываются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, технология и инновации, дисциплина и пр. [10].

Организация в соответствующей теории – это деятельность, способствующая распределению функций, координации управленческих действий и т.д. [21].

Рассматривая организацию как одну из функций управления, М. Мескон определял организацию как «процесс создания структуры предприятия, которая

дает возможность людям эффективно работать для достижения цели», выделяя при этом два следующих аспекта:

- деление организации на подразделения в соответствии с целями (цели – иерархия);
- взаимоотношение полномочий (делегирование, собственно полномочия, ответственность) [26].

Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких-то результатов, сразу возникает потребность в управлении, и в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности. Это дает повод рассматривать организацию с позиции управления ею, то есть в качестве объекта, которым надо управлять [32].

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т.п. (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Организация как объект управления

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт [30].

Таким образом, организация как объект управления, означает объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей. Здесь организация понимается как характеристика вещи или события, являющегося обычным результатом определенной целенаправленной деятельности (процесса организации) и практически сводимая к понятию организационной модели. В этом случае организация отождествляется с понятием структуры, то есть составом системы и ее различных иерархий.

Исходя из вышесказанного, сущность современного организационного понятия в более широком смысле можно определить:

- во-первых, как внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением;
- во-вторых, как совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого,
- в-третьих, как объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

В работах других авторов в рамках процесса организации как функции управления выделяются следующие составляющие:

- определение рациональных форм разделения труда;
- распределение работы среди работников, подразделений;
- разработка структуры органов управления;
- подчинение;
- регламентация функций, работ, операций;
- распределение прав и обязанностей.

Наиболее важными являются следующие элементы организации как функции управления:

- разработка иерархической структуры;
- распределение функций и ответственности;

– регламентация функций, работ, операций [21].

В таблице 1.1 показаны основные различия между традиционными и современными представлениями об организациях.

Таблица 1.1 – Развитие концепции организации [21]

Традиционная организация	Новая организация
Стабильность	Динамичность
Фиксированная структура	Гибкая структура
Сосредоточенность на выполнении заданий	Сосредоточенность на развитии навыков
Характер работы определяется должностью	Характер работы определяется задачами, которые нужно выполнить
Ориентированность на отдельного человека	Ориентированность на коллектив
Рабочий день четко фиксирован	Рабочий день не ограничен
...	...

Организация, с одной стороны, является средой деятельности менеджера, с другой стороны – организация выступает одной из основных функций управления.

Организация как функция управления направлена на объединение человеческих, финансовых и материальных ресурсов (рис.1.2) [14]:

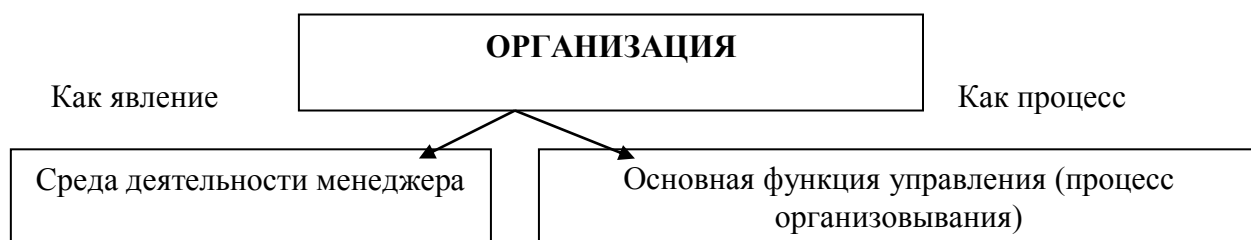


Рисунок 1.2 – Организация как явление и как процесс [14]

Многообразие назначения, целей и задач организаций означает их своеобразие и «непохожесть», поэтому для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, учитывающие особенности организации совместной деятельности работников. Отсюда вытекает вывод о том, что управление организациями должно строиться с учетом их специфических черт, которые не остаются неизменными во времени, а меняются как под влиянием внешних обстоятельств, так и в результате роста и развития самой организации [32].

Структурные характеристики организации – это параметры устройства организации, которые дают возможность выделить особенности ее внутреннего строения, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний (табл. 1.2). Р. Дафт выделяет шесть таких характеристик [13]:

Таблица 1.2 – Структурные характеристики организации [13]

№ п/п	Наименование	Характеристика
1	Формализованность	Формализованность относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Формализованность часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации.
2	Специализация	Специализация показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности.
3	Иерархия власти	Иерархия власти описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Иерархия на схеме строения организации обозначается вертикальными линиями.
4	Централизация	Централизация относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована.
5	Профессионализм	Профессионализм считается высоким, если претенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятым в организацию.
6	Соотношения персонала	Соотношения персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям.

Следовательно, при управлении организациями и различного вида производствами часто возникают вопросы либо совершенствования уже отработанной системы управления, либо ее реорганизации под другие задачи функционирования. В этом случае приходится исследовать систему управления и определить проблемы, требующие решения для улучшения деятельности фирмы [23].

Термин «система» трактуется неоднозначно, например:

- комплекс взаимодействующих компонентов;
- все, что состоит из связанных друг с другом частей;

– совокупность элементов, организационных таким образом, что изменение, исключение или введение нового элемента закономерно отражается на других элементах [16].

Следовательно, под системой управления понимается совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем управления, взаимодействующих между собой и участвующих в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения поставленной цели.

Потребность в исследованиях в системах управления организации появляется в трех основных случаях:

- организация сталкивается с ситуацией, когда положение ухудшается и надо это исправить (задача на исправление);
- положение организации не ухудшается, но ей необходимо развиваться, т.е. улучшить существующую ситуацию (задача на усовершенствование);
- для организации необходимо создать совершенно новую ситуацию (задача на создание) [18].

С середины XX века начали развиваться новые подходы к управлению, основанные на теории систем и науки об информации. Развитие системы управления предприятием определено в таблице 1.3 [22].

Таблица 1.3 – Развитие системы управления как научной дисциплины [22]

Научные школы	Представление об объекте организации управления
Научного управления	Производственный процесс
Административная (классическая)	Предприятие
Поведенческих отношений	Предприятие как социальная система
Количественного подхода	Совокупность процессов производства и управления
Процессного подхода	Предприятие как совокупность объекта и субъекта управления
Системный подход	Предприятие как открытая система
Ситуационный подход	Предприятие в микро-, макросреде

Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и

конкурентоспособности. Исходя из данного утверждения, она должна иметь следующие характеристики:

- небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом, но более квалифицированных людей;
- небольшое число уровней управления;
- структура, основанная на группах (командах) специалистов;
- характер и качество продукции, графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.

Система управления организацией включает в себя пять элементов, основными из которых являются: механизм управления; процесс управления; структура управления (рис. 1.3) [41].



Рисунок 1.3 – Компоненты системы управления предприятием [41]

Рассмотрим понятийный аппарат компонентов систем управления предприятием.

Механизм управления – это совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей и организации в целом. Формируется на основе

целевого подхода, тесной связи с методами управления и принципами управления.

Структура управления – состав и комбинация различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям.

Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия. Процесс управления основывается на информации.

Механизм развития – это совокупность взаимосвязанных обстоятельств внутреннего и внешнего характера, способствующие становлению и функционированию системы управления предприятием.

Искусство управления – это способность принимать решения в управлении организацией [41]

Организационная модель со специфическими характеристиками для каждой организации как объект управления определяет начало ее жизненного цикла. Изучение жизненного цикла организации позволяет менеджеру развивать свою компетентность в том, что наряду с формальными средствами создания организации существуют неформальные. Именно они формируют совместные ценности в организации, обеспечивая ее жизненный цикл. При этом авторы работ представляют, что организация имеет свои фазы и особенности развития, начиная с рождения, расцвета, вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. В таблице 1.4 рассмотрим матрицу функций управления торговой организацией.

Таблица 1.4 – Матрица функций управления торговой организацией [43]

Подсистема Функции	Закупка товаров	Товарные запасы в ассортименте	Организация продаж и рекламы
Планирование	- оценка спроса; - анализ источников закупки; - расчет суммы закупки	- составление плана по ассортименту; - оценка уровня заказов	- планирование выручки; - планирование расходной части
Организация	- анализ поставщиков; - оценка закупочной работы предприятия и пр.	- разработка эффективной системы товарной политики и закупочной работы	- оценка методов продаж, их эффективности; - разработка рекламных мероприятий

Окончание таблицы 1.4

Подсистема Функции	Закупка товаров	Товарные запасы в ассортименте	Организация продаж и рекламы
Мотивация	Анализ корпоративной культуры, персонала (с точки зрения мотивации)		
Контроль	- оценка продаж; - оценка закупок	- анализ динамики товарных запасов; - разработка мероприятий по сокращению сумм товарных запасов	- исследование выручки (динамики, темпов изменения)

Следовательно, организация, как объект управления, представляет собой целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей, разнообразно по формам, целям, субъективно по личностным признакам, механизму, организации, результатам, условиям, ограничениям. Характерной особенностью систем управления современной организацией является то, что это сложный, многофакторный процесс из-за постоянно меняющихся и усложняющихся внешних условий. К ним надо постоянно приспосабливаться, менять внутренние составляющие организации, постоянно координировать управленческую работу, чему способствует оценка эффективности управления.

1.2 Эффективность управления в торговой организации

Каждая работа характеризуется производительностью и эффективностью. Но для каждой работы эти характеристики специфичны, так как они отражают особенности ресурсов, предмета деятельности, результата, методов, технологии.

Управленческая деятельность предполагает использование особой структуры ресурсов и представляет собой работу с человеком (организация труда), с информацией (распределение и обработка информации), с использованием компьютерной техники и методов анализа проблем, с разработкой управленческих решений, которые являются специфическим непосредственным результатом управленческой деятельности [19].

Эффективность менеджмента – это управление деятельностью торгового предприятия с минимальными затратами, максимально полученными результатами [20].

Эффективность системы управления – это степень достижения поставленных целей при минимальных затратах [24].

Также существуют другие трактовки по определению эффективности управления.

Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективность системы управления предприятием можно оценивать на стадии проектирования предприятия, при исследовании систем управления действующих предприятий и для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Организация эффективного управления в современных условиях является одной из важнейших проблем, стоящих перед любым предприятием. Рост роли качественного управления как фактора, влияющего на успех торговых предприятий на рынке, обусловил сложившуюся на сегодняшний день ситуацию, когда эффективность управления по значимости уже вплотную приближается к таким факторам, как применяемые технологии продаж и способы продвижения продукции на рынок. При этом большинство руководителей пока недооценивают важность этой проблемы и не видят необходимости в пересмотре существующих, часто сложившихся стихийно, принципов управления. Необходимость совершенствования или реорганизации конкретного процесса возникает при выявлении таких его признаков, как слабая управляемость, высокая и произвольная фрагментированность, излишки передаваемой информации, наличие «узких» мест, переделок, повторных операций, наличие неопределенности и отсутствие методов снижения ее влияния, большое количество исключений из правил, запутанность, отсутствие у участников процесса ответственности за его результат и т.д.

Формируемая система показателей эффективности управленческой деятельности торговой организации в своей целевой ориентации должна быть адекватна с устанавливаемыми количественными и качественными характеристиками цели социально-экономической системы. Создание и практическое применение в управленческой деятельности различных конструкций обобщающих показателей эффективности необходимо не только с методологических позиций повышения уровня обоснованности, адекватности и точности отражения реального положения дел в эффективности использования управленческого аппарата для последующего использования обобщающего показателя эффективности, но и с экономических, методических позиций выявления недостатков и достоинств обобщающего измерителя эффективности управления в торговом предприятии.

Оценка эффективности системы управления зависит от модели, которая положена в ее основу, и набора инструментов, которые использует руководство в управлении предприятием. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования: по степени соответствия достигнутых результатов установленным целям организации и по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам [34].

Одной из актуальных и малоисследованных проблем является проблема эффективного управления торговых предприятий. Для оценки эффективности управления торговыми предприятиями рассматривается множество критериев. На сегодняшний день как одна из самых эффективных выдвигается концепция управления торговым предприятием, основанная на максимизации его стоимости [8].

В настоящее время качество управленческой деятельности, принимаемых управленческих решений имеют ряд проблем вследствие неэффективного управления, наличия не сбалансированных элементов управления, невысокой

квалификации управленческого аппарата и пр. Также в системах управления современных организаций имеются следующие проблемы:

1. Текущее состояние организации. Идея построения системы управления организации может возникнуть у руководства в разные периоды жизненного цикла организации, т.е. как в начальной стадии (когда организация только формируется), так и на зрелой стадии, когда организация существует уже не первый год. При этом организация может находиться в состоянии бурного развития, а может в состоянии стагнации. Соответственно, система управления необходима, в первом случае для того, чтобы руководство эффективно справлялось и управляло процессом развития, а во втором – руководство может рассчитывать на выход из состояния стагнации.

2. Нематериальность системы управления организации усложняет оценку и выполнение проекта. Эта система элементов определяет, как должна работать организация, чтобы быть успешной и достичь своих целей в разумной перспективе.

3. Быстроменяющиеся требования в процессе разработки системы управления. В ходе проекта заинтересованные лица проекта начинают понимать, на каких целях организации нужно концентрироваться, какие процессы можно оптимизировать и выстроить более эффективно, какие изменения нужно внести в организационную структуру, какие элементы информационных систем нужны организации и т.д. С другой стороны, динамично меняющаяся внешняя среда в современных условиях трудно прогнозируется, также заставляет менять требования к системе управления организации. Новые требования к системе управления организации порождают внесение изменений, что, в свою очередь, влияет на содержание, сроки и бюджет проекта [22].

Критерий эффективности управления в торговой организации в текущем и перспективном периодах времени должен удовлетворять требованиям менеджмента на реальной и адекватной основе интенсивного использования ресурсов оптимальности достижения в сложившихся условиях деятельности

экономического результата и затрат, растущей по временным периодам динамики их соотношений, которые бы отвечали установленным на текущий и долгосрочный периоды целевым ориентирам результативности затрат.

На сегодняшний день используются следующие пути повышения эффективности управления торговым предприятием:

- 1) оценка и разработка путей для устранения выявленных проблем в управлении организацией;
- 2) совершенствование управления в организации путем информационного обновления обеспечивающей системы;
- 3) обновление каждого из компонентов системы управления организацией;
- 4) повышение квалификации управленческого аппарата;
- 5) совершенствование процесса работы с персоналом и пр.

Таким образом, выступая инструментом измерения качественных и количественных уровней эффективности деятельности торговых предприятий, критерий и обобщающий показатель эффективности определяют: оптимальность соотношений экономических результатов и используемых (потребляемых) ресурсов, количественную определенность показателей эффективности, уровень адекватности и практической значимости измерения экономических показателей, экономическую эффективность управления и прочие показатели [9].

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления через следующие показатели (рис. 1.4) [20]. Эффективность управления также зависит от принятия управленческих решений. Они должны быть максимально продуманными и предусматривать все возможные варианты развития событий. Для того чтобы оценить происходящий процесс нужно постоянно вести контроль над всеми действиями в компании. Это позволит увидеть качество работы сотрудников и руководителя в динамике. Развитие предприятия возможно только при

максимально эффективном использовании всех его ресурсов, поиске возможностей их восполнения.

Разрез (проекция) ССП	Стратегическая цель	Показатели
Финансы	Каких финансовых показателей необходимо достичь, чтобы удовлетворить требования акционеров и кредиторов?	прибыль на используемый капитал, прирост продаж, дисконтированная норма поступления наличности)
Взаимоотношения с внешней средой (рынок/клиенты)	Как работать с клиентами, чтобы достичь необходимых финансовых показателей?	доля новых товаров и услуг в продажах, доля продаж постоянным клиентам
Внутренние бизнес-процессы	Как оптимизировать бизнес-процессы, чтобы обеспечить оптимальную работу с клиентами?	количество новых клиентов в регионе, рабочие дни между получением и выдачей заказа, доля проектов без просрочки
Обучение и развитие персонала и инфраструктуры (сотрудники/инфраструктура)	Какие знания и технологии нужны, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов?	индекс удовлетворенности сотрудников, количество предложений по улучшению на одного сотрудника

Рисунок 1.4– Структура сбалансированной системы показателей эффективности управления торговым предприятием [20]

Для эффективной организации управления процессами все они должны быть достаточно подробно описаны и документированы, кроме того, необходимо постоянно вести мониторинг состояния многих процессов и оценивать их эффективность на основе измерения некоторых их параметров и вычисления критериев эффективности.

При проведении практического исследования обычно называют инвестиционный климат, методологию менеджмента, обоснование инвестиций, информационное обеспечение, инфраструктуру менеджмента. С позиций подходов к управлению можно сгруппировать еще и факторы искусства, опыта и научности управления (рис.1.5). Эти факторы характеризуют разнообразие подходов к менеджменту, суть научного подхода. Вообще, в практическом управлении прагматизм всегда противостоит научно-профессиональному управлению [19]. Следовательно, для того чтобы обеспечивать необходимую эффективность управления необходимо ее оценивать. Оценка вносит определенность, показывает тенденцию, позволяет делать анализ управления

по критерию эффективности и определять основные факторы, от которых зависит эффективность управления.

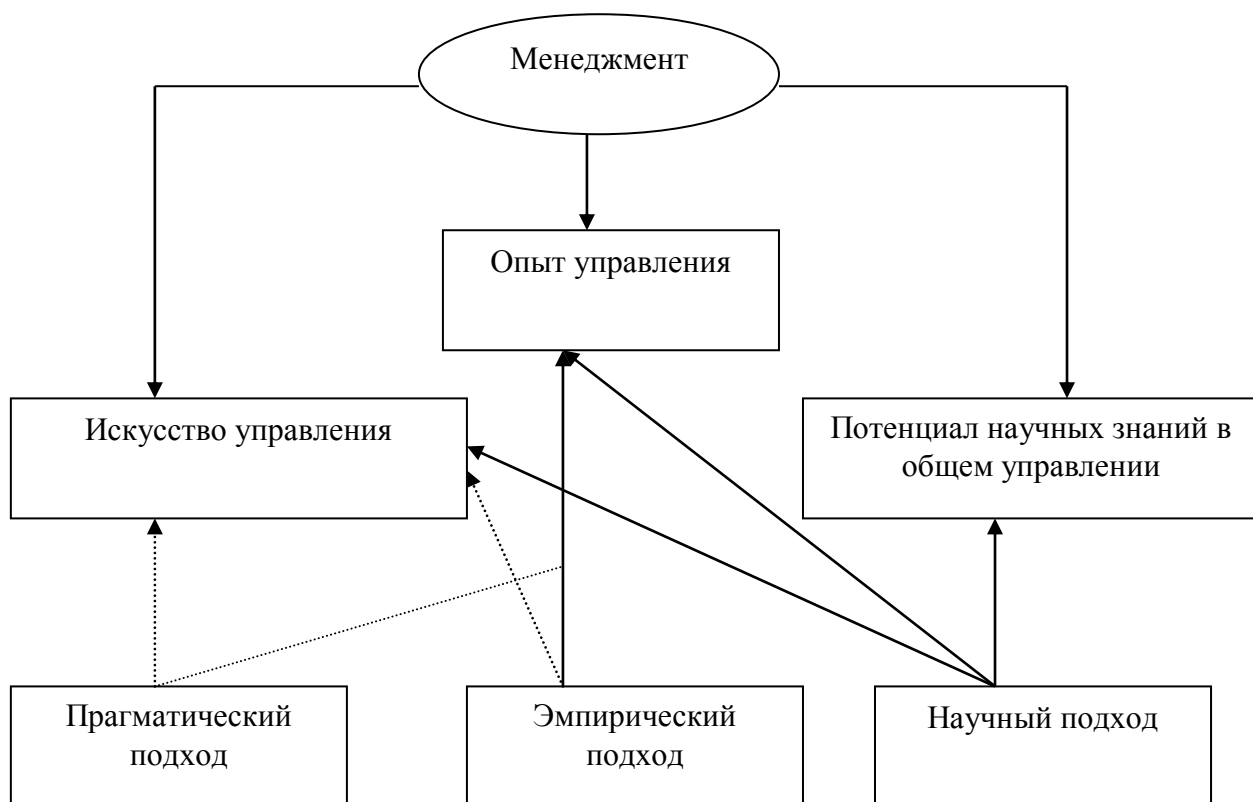


Рисунок 1.5 – Факторы эффективности управления предприятием [19]

Можно делать оценку эффективности управления, опираясь на экономические показатели величины ресурсов и экономического итога деятельности фирмы за определенный промежуток времени. Но в современных условиях существует потребность оценивать социально-экономическую эффективность, которая результат управления предполагает с учетом социальных последствий деятельности организации [19].

Существуют также различные подходы к анализу системы управления в организациях:

1. Поведенческий подход:

- фокус на поведение людей в организации;
- выявление процессов и связей между ними;
- решение – вокруг типа взаимодействия в определенной культурной среде.

2. Ситуационный подход:

- поведение организации в зависимости от среды;
- выявление методов анализа альтернатив;
- решение – вокруг количества.

3. Подход с позиции «решения»:

- организация как нормативная модель с цифрами и числами;
- выявление методов анализа альтернатив;
- решение – вокруг количества.

4. Системный подход:

- организация как открытая система;
- выявление элементов системы и характера их взаимодействия;
- решение – вокруг типа системы и характеристик ее элементов [44].

В качестве частных и обобщающих показателей эффективности управления торговым предприятием могут выступать производительность и фондовооружённость управленческого состава, фондоотдача, рентабельность активов, рентабельность проданных товаров, пр. [8].

Анализ и оценка существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного, финансового, системного, пр.

Методы исследования системы управления – конкретные способы, с помощью которых может быть проанализирована деятельность организации с позиции предмета исследования [29].

PEST анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST анализ является аббревиатурой

следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T) [27].

Достоинством метода является рассмотрение всех сторон воздействия факторов внешней среды, недостатком – он не дает четкого, детального представления о факторах внешней среды. Данный метод используется для того, чтобы дать общее представление о внешней среде организации и силе влияния данных факторов на организацию.

Анализ проводится согласно следующему алгоритму:

- характеристика основных компонентов макроокружения организации для выявления основных факторов, оказывающих влияние на организацию;
- ранжирование выявленных факторов. Определение шкалы оценок;
- определение группы факторов, оказывающих положительное влияние на развитие организации, используя методы аналитической геометрии, как инструмента оценочной модели;
- определение группы факторов, оказывающих положительное влияние на развитие организации, используя методы аналитической геометрии, как инструмента оценочной модели;
- построение диаграммы организационного развития;
- оформление отчета о проведенной работе [44].

Технология SWOT анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке [28].

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от 1–2 ч до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии 2–3 дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками. SWOT-анализ целесообразно проводить с использованием несложных графологических средств.

Название этого метода составлено из аббревиатуры начальных букв английских слов: strength, opportunity, weakness, threat.

Процесс проектирования набора стратегических программ и мероприятий фирмы связан с решением следующих задач:

- определение специфики объекта исследований;
- проведение анализа внешней среды;
- проведение анализа потенциала фирмы;
- установление связей угроз и возможностей внешней среды и сильных и слабых сторон фирмы;
- идентификация стратегии фирмы;
- оформление отчета о проведенной работе.

В итоге происходит составление SWOT-матрицы, где имеет целью установление связей между параметрами фирмы и изменением факторов внешней среды. Матрица представляет собой поле стратегических направлений действий, мероприятий, которые потенциально возможно осуществить при сочетании возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон. SWOT–матрица приведена на рисунке 1.6 и составляется следующим образом.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле стратегий SO (Использовать сильные стороны и возможности для достижения цели)	Поле стратегий ST (Использовать возможности для усиления слабых сторон)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле стратегий WO (Использовать сильные стороны для избежания (отражения) угроз)	Поле стратегий WT (Предотвращать кризис фирмы вследствие угроз среды и слабостей фирмы)

Рисунок 1.6 – Матрица SWOT–анализа [44]

С левой стороны матрицы заполняются два раздела сильные и слабые стороны результатами анализа потенциала фирмы. В верхней части матрицы заполняются два раздела возможности и угрозы результатами анализа факторов

внешней среды. На пересечении разделов образуются четыре поля SWOT-матрицы. На каждом из данных полей рассматриваются попарно комбинации пересечения характеристик среды и фирмы и предлагаются стратегические действия, мероприятия, как реакцию на данное сочетание характеристик. Разрабатывая стратегические мероприятия при заполнении SWOT-матрицы должны учитываться два момента. Первый состоит в соотнесении предлагаемого мероприятия с видением и миссией фирмы. Второе заключается в приоритетности предлагаемых стратегий. На практике основной перечень стратегических программ и мероприятий формируется на основе поля стратегий SO. Стратегические мероприятия остальных полей «привязываются» к стратегиям поля SO. Кроме того, вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу [44].

Наиболее широко в исследовании систем управления, как правило, используются экспертные методы. Для проведения работы по методу экспертных оценок создают Рабочую группу (РГ), которая и организует деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию (ЭК). Основные задачи этой группы: постановка проблемы, определение цели и задач экспертизы; разработка процедур проведения экспертизы; отбор, проверка компетентности и формирование группы экспертов; проведение опроса экспертов и получение их оценок; обработка, формализация и интерпретация полученной информации. Исходя из этого, выделяют следующие этапы экспертизы:

- формулировка цели экспертизы;
- построение объектов оценивания или их характеристик;
- формирование экспертной группы;

- определение способа экспертного оценивания и способа выражения экспертами своих оценок;
- проведение экспертизы;
- обработка и анализ результатов экспертизы;
- повторные туры экспертизы (если есть необходимость);
- формирование вариантов рекомендаций [44].

Как научный способ экспертный метод был разработан сравнительно недавно и впервые он получил название «Дельфи». В дальнейшем были разработаны другие аналогичные методы, имеющие в своей основе экспертные оценки. Сначала экспертные методы использовались, в основном, для решения задач, связанных с прогнозированием в области науки и техники, а затем они стали применяться в других областях, в том числе в управлении. Сущность экспертных методов, как при решении задач исследования систем управления, так и при использовании их в практике принятия решений в других областях науки, техники, управления, заключается в усреднении различными способами мнений (суждений) специалистов-экспертов по различным вопросам [46].

Финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего эффективного развития. Результаты финансового анализа являются основой принятия управленческих решений, выработки стратегии дальнейшего развития предприятия. Поэтому финансовый анализ является неотъемлемой частью менеджмента, важнейшей его составляющей. Создание модели (системы) элементов – экономических показателей – основных характеристик в финансовом анализе, всесторонне отражающих экономическую результативность, эффективность управления, имеет и свою непосредственную практическую значимость, возможность выступать действенным инструментом обоснованности поставленных к достижению в перспективном периоде времени экономических результатов, затрат, эффективности использования ресурсов. Создаваемая экономико-

математическая модель взаимодействующих экономических показателей должна учитывать возможности для различных ее количественных преобразований абсолютного и относительного характера, позволяющих устанавливать альтернативные варианты качественных и количественных изменений взаимодействующих экономических показателей в финансовом анализе [40]. Установление и анализ динамики изменений частных и обобщающих показателей эффективности управления позволяет ее менеджменту определить приоритеты количественного и качественного изменения отдельных ресурсных составляющих, принимать организационно-экономические, финансово-инвестиционные, инновационные и маркетинговые меры, регулируя достижение адекватных планируемых и фактических величин показателей эффективности управления торговым предприятием [20].

Следовательно, эффективность управления в торговой организации обусловлена ростом совокупности критериев, которые исследуются при помощи различных методов, для современного предприятия необходимо проводить оценку эффективности управления, периодически разрабатывать необходимые направления для роста эффективности управления. А критерии эффективности управления торговым предприятием в текущем и перспективном периодах времени должны удовлетворять требованиям менеджмента на реальной и адекватной основе интенсивного использования ресурсов оптимальности достижения в сложившихся условиях экономического результата и затрат, растущей по временным периодам динамики их соотношений, которые бы отвечали установленным на текущий и долгосрочный периоды целевым ориентирам результативности затрат на управление. Выход на новый уровень эффективности управления торговыми предприятиями будет связан с внедрением комплексных корпоративных информационных систем, применением современных научных методов принятия управленческих решений и пр.

ВЫВОД

Оценка теоретических аспектов современного управления бизнес организациями показал, что термин «организация» имеет различные трактовки у авторов. Например, по мнению А.И. Долгова, под организацией часто понимают процесс деятельности по упорядочению элементов того или иного объекта в пространстве и времени.

Организация как объект управления, означает объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей. Здесь организация понимается как характеристика вещи или события, являющегося обычным результатом определенной целенаправленной деятельности (процесса организации) и практически сводимая к понятию организационной модели. В этом случае организация отождествляется с понятием структуры, то есть составом системы и ее различных иерархий. Характерной особенностью систем управления современной организацией является то, что это сложный, многофакторный процесс из-за постоянно меняющихся и усложняющихся внешних условий.

Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективность управления в торговой организации обусловлена ростом совокупности критериев, которые исследуются при помощи различных методов, для современного предприятия необходимо проводить оценку эффективности управления, периодически разрабатывать необходимые направления для роста эффективности управления.

Анализ и оценка существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного, финансового, системного, пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе достижения цели выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы.

Торговое предприятие ООО «Зайка Моя» функционирует в правовом поле, с формой собственности – Общество с ограниченной ответственностью, арендует помещение под магазин в ТЦ «Хамелеон», численность работников составляет 15 человек, общее управление магазином осуществляется учредителями и директором.

Результаты ранжирования экспертами PEST-факторов макроокружения, содействующих развитию предприятия ООО «Зайка Моя», показали высокую степень влияния социальных и экономических показателей.

Анализ факторов прямого воздействия на среду предприятия показал, что ООО «Зайка Моя» имеет проверенных поставщиков нижнего белья и домашней одежды, обладает конкурентной силой на основании наличия конкурентных преимуществ, целевым сегментом в магазине служат женщины в возрасте до 35 лет, работающие в офисе, либо в торговых организациях.

При исследовании внутренней среды торгового предприятия ООО «Зайка Моя» был сделан акцент на анализе персонала, основных финансово-экономических показателях деятельности. Общая численность персонала торгового предприятия в отчетном году не поменялась. Персонал в торговом предприятии работает эффективно. В отчетном году финансово-экономическая деятельность ООО «Зайка Моя» являлась эффективной за счет роста выручки, прибыли, рентабельности.

Миссией предприятия ООО «Зайка Моя» служит повышение конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе, а генеральной целью организации является оптимальное функционирование всех звеньев предприятия. Согласно целевым ориентирам торгового предприятия ООО «Зайка Моя» наиболее оптимальной в проведении является стратегия усиления позиций на рынке.

Анализ предмета исследования показал, что торговое предприятие ООО «Зайка Моя» функционирует во внешней и внутренней среде, существующая система управления характеризуется, как не эффективная, с применением элементов власти (со стороны учредителей и директора магазина), с наличием ряда проблем.

Для решения проблем, которые были выявлены в ходе анализа существующей системы управления деятельностью ООО «Зайка Моя», был разработан программно-целевой подход к реализации стратегии развития ООО «Зайка Моя». Целью рекомендуемых мероприятий является повышение эффективности существующей системы управления деятельностью ООО «Зайка Моя» за счет совершенствования ее компонентов. Исполнение цели достигается при помощи следующих мероприятий: преобразование механизма управления, осуществление контроля качества услуг торгового предприятия, совершенствование трудового потенциала предприятия, поддержание высокого уровня качества обслуживания. Преобразование механизма управления предприятием заключается в уточнении миссии организации, целей и внедрении нового метода управления; осуществление контроля качества услуг включает в себя отслеживание изменений спроса, привлечение новых клиентов, существенное улучшение имиджа компании и мониторинг конкурентной среды; поддержание высокого уровня качества обслуживания осуществляется за счет проведения тренингов, повышения мотивации. Исполнителями мероприятий являются: учредители, директор, бухгалтер, администратор. Сроки исполнения - 8 недель, а источник финансирования – собственный капитал. Экономическую и социальную эффективность системы управления после реализации мероприятий подтверждают рост производительности труда, трудоемкости управления, материалоемкости и качества управления, по мнению сотрудников предприятия. Суммарная оценка общей эффективности системы управления в организации после реализации мероприятий увеличилась на 2,8 баллов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 31.01.2016 №7-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.02.2016 №32-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 30.12.2015 №434-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: федер. закон от 07.02.1992 № 2300-1 в ред. от 13.07.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Алиев, В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. – Москва: Экономика, 2012. – 432 с.
8. Андреева, О. Эффективное управление предприятием / О. Андреева // Генеральный директор. – 2016. – № 2. – С. 13–14.

9. Афоничкин, А. И. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления / А.И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 1. – С. 19–28.
10. Борисова, В.В. Теория организации: учебник / В.В. Борисова, В.Г. Ларионов. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 308 с.
11. Галанин, И. Эффективность систем управления / И. Галанин // Бизнес-идеи. – 2015. - № 4. – С. 20–24.
12. Государственное регулирование торговой деятельности в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/12171992/1/block_100.
13. Дафт, Ричард Л. Теория организации: учебник / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736 с.
14. Демчуг, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчуг, Т.А. Ефремова. – Москва: Флинта, 2013. – 265 с.
15. Долгов, А.И. Теория организации: учеб. пособие / А.И. Долгов. – Москва: ФЛИНТА, 2011 – 224 с.
16. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 208 с.
17. Инфляция в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://redom.ru/news/info/157841>.
18. Исследование систем управления: рабочая программа. – Москва: МГУТУ, 2012. – 111 с.
19. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2011. – 640 с.
20. Критерии и система показателей эффективности управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbftu.ru/UserFiles/Image/izvesti/32-198.pdf>.
21. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – Москва: Юрайт, 2015. – 365 с.

22. Ломакин, А.Ю. Формирование системы управления в современных условиях развития менеджмента / А.Ю. Ломакин // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 249–251.
23. Мельников, В.П. Исследование систем управления: учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва: Юрайт, 2016. – 447 с.
24. Мельникова, Т.Ф. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия / Т.Ф. Мельникова, А.В. Мельникова // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 282–284.
25. Меркушова, Н.И. К вопросу выбора модели системы управления организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Молодой ученый. – 2013. – №11. – С. 398–404.
26. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва: Вильямс, 2012. – 672 с.
27. Методика PEST анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://PowerBranding.ru/BIZNES-ANALIZ/PEST/EXAMPLE>.
28. Методика SWOT анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://PowerBranding.ru/MARKETING_LESSONS/SWOT-ANALYSIS.
29. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analysis/analysis0017>.
30. Подлесных, В.И. Теория организации: учебник / В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2011. – 337 с.
31. Разъяснения Закона о торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru/company/garant-press/ab/270851/03>.
32. Румянцева, З.П. Общее управление организаций. Теория и практика / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
33. Рынок тканей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949993180859.shtml>.
34. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева //

Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 142–146.

35. Скопин, О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Управление экономическими системами. – 2009. – № 3 (19). – С. 25–29.

36. Средняя заработная плата в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarskij-kraj.trud.com/salary/67456.html>.

37. Технологическая политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat>.

38. Уровень безработицы в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/v-krasnoyarskom-krae-stalo-bolshe-bezrobotnyh-237002752>.

39. Уровень жизни населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru.

40. Финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grandars.ru/student/fin-m/finansovyy-analiz.html>.

41. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 367 с.

42. Цены и тарифы. Красноярскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/krasstat/ru/statistics/prices>.

43. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

44. Чаплина, А.Н. Практика современного менеджмента (метод case-study): учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, С.В. Здрестова-Захаренкова; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 278 с.

45. Численность населения Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://города-россия.рф/sity_id.php?id=14.

46. Экспертные методы оценки систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analiz/analiz0022>.

47. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие / Л.В. Юшкова; Красн. гос. торг.- экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.

48. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. А.Н. Козловой. – Москва: Дело, 2013. – 460 с.

